

# Die Dimension «Mensch» in der Unternehmensnachfolge

**Dr. Jan Hendrik Taubert**

Rechtsanwalt, Partner  
Martin Rechtsanwälte-Attorneys at Law  
taubert@martin-ra.ch



**Dr. Jan Hendrik Taubert**

Die Finanzierung ist gesichert, wichtige Rechtsfragen sind beantwortet und die wirtschaftliche Strategie für den Übergang steht. Damit die unternehmerische Nachfolge langfristig gelingt und der Betrieb erfolgreich bleibt, muss jedoch auch die menschliche Dimension stimmen: Unternehmer und Nachfolger sind gut beraten, wenn sie auf die Gefühle der Beteiligten achten – auf ihre eigenen und auf die der Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner. Ehrlichkeit, Offenheit und Lernbereitschaft zahlen sich aus. Wer darauf Wert legt, macht neues Wachstum möglich.

«Die gesamte Unternehmensnachfolge und besonders der Prozess des Übergangs sind hoch emotional. Das ist eine Tatsache und es wäre gefährlich, diese Gefühle nicht zu berücksichtigen», sagt Christiane Windhausen (53). Die Diplom-Psychologin aus Düsseldorf muss es wissen, begleitet sie doch seit mehr als 20 Jahren Menschen, vor allem

Unternehmer und Führungskräfte, durch tiefe Veränderungen, zu einem neuen, integrierten Wachstum. Ängste vor der ungewissen Zukunft spielen dabei ebenso oft eine Rolle wie Trauer über das, was zu Ende geht oder auch Scham, den Führungsaufgaben mit zunehmendem Alter nicht mehr gewachsen zu sein. Weil viele Chefs diese mächtigen Gefühle verdrängen anstatt sie zu nutzen, werden Entscheidungen oft nicht getroffen, bis es zu spät ist.

«Wer als Unternehmer seine Firma mit viel Herzblut aufgebaut und lange Jahre zum Erfolg geführt hat, kann oft nur schwer loslassen,» weiss auch Joachim Zimmermann (58), Direktor Deutschland, Schweiz und Österreich bei IMC Integral Management Consultancy International. Für ihn und seine auf unternehmerische Nachfolgeregelungen, Firmenübernahmen (M & A) und Human Capital Management im Mittelstand spezialisierten Partner ist der konstruktive Umgang mit verborgenen Gefühlen entscheidend auch für den wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmensnachfolge.

In Familienunternehmen oder bei inhabergeführten, hochspezialisierten Dienstleistern müssen besondere emotionale Bindungen und Dynamiken berücksichtigt werden, vor allem, wenn zum Beispiel die Ehefrau im Betrieb mitarbeitet, wenn die Kinder die Firma übernehmen sollen oder wenn erfolgreiche Kundenbeziehungen auf langjährigen Freundschaften beruhen. «Private Themen und Verflechtungen spielen dann eine grosse Rolle, nicht nur wenn es um den gemeinsamen Besitz geht,» erklärt Jochen Muth. Der 37-jährige bringt Verkäufer und Käufer von Anwaltskanzleien, Steuerberaterbüros und Arztpraxen zusammen. Seine Erkenntnis: Je früher der Unternehmer die Nachfolge angeht, desto grösser ist sein Gestaltungsspielraum.

Entscheidend für den dauerhaften Erfolg einer Unternehmensnachfolge ist es, die verborgenen Gefühle, Beziehungen und Dynamiken transparent zu machen, um damit konstruktiv zu arbeiten. Die Übergabe ist schliesslich viel mehr als nur ein finanzieller und rechtlicher Vorgang, schliesslich verliert der Unternehmer oft seinen Lebenssinn, wenn er sein Lebenswerk an den Nachfolger übergibt. «Die Generation der über 50-jährigen hat das Loslassen nicht gelernt. Mit dem Verlust der Firma geht deshalb oft der Verlust des Selbstwertes einher, besonders wenn der Selbstwert so eng an den Leistungsgedanken gekoppelt ist wie in Deutschland und der Schweiz,» erklärt Diplom-Psychologin Windhausen.

Oft ist mit der Nachfolge auch ein Generationswechsel verbunden, der einen mehr oder weniger deutlichen Kulturwandel nach sich zieht. «Mit den Alten ist Veränderung mühsamer als mit den Jungen, dagegen sind viele Junge konsum- und marktorientiert, sehnen sich aber auch nach Werten,» weiss Christiane Windhausen. Auch hätten jüngere Chefs oft ein anderes Führungsverständnis als ihre Altvorderen: auf starre Hierarchien und Top-Down-Ansätze folgten immer öfter Kooperation und eine Matrixorganisation; die viel beschworene Kontinuität werde durch Anpassungsfähigkeit und Flexibilität ersetzt. Für den langfristigen Erfolg ist eine offene, ehrliche Zusammenarbeit über Generationsgrenzen hinweg entscheidend.

Sich mit diesen Themen einmal bewusst und mit intensiver persönlicher Begleitung auseinander zu setzen, kann schnell Licht ins Dunkel der Gefühle, Beziehungen und unbewussten Erwartungen bringen. Hilfreich ist zudem eine innere Haltung, nach der Unternehmen jeder Grösse auch als Entwicklungsräume verstanden werden, die den darin

arbeitenden Menschen – Chefs wie Mitarbeitern – einen Rahmen für persönliches Wachstum bieten.

Aus der Sicht des Unternehmers bietet sich nach vielen Jahren an der Spitze die Frage an, ob er als Eigentümer überhaupt noch weitere Impulse setzen kann und will für das wirtschaftliche Wachstum der Firma und auch für sein persönliches Wachstum. «Was passiert mit meiner Organisation, wenn ich weiter Eigentümer bleibe? Was kann ich persönlich dann nicht verwirklichen?» sind Fragen, die zu stellen es sich lohnen kann, so Christiane Windhausen. Mut, Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit sich selbst gegenüber helfen dabei, frühzeitig zu erkennen, ob der Unternehmer und Eigentümer selbst bereits der begrenzende Faktor in seinem Unternehmen geworden ist und ob der eigene Platz für einen Neuen frei gemacht werden muss, damit das Lebenswerk nicht gefährdet wird.

So schwer es vielen Menschen der nächste konsequente Schritt dann auch fällt – das Loslassen kann man lernen: «Persönlich hilft das Gefühl von Dankbarkeit für das Erreichte und für die gemachten Erfahrungen, die guten wie die schlechten. Wer tiefe Dankbarkeit empfinden kann, kann das Alte loslassen und sich mit Freude der nächsten Aufgabe widmen, vielleicht einer, für die man als Unternehmer nie Zeit hatte» so die Diplom-Psychologin. Positiv ausgedrückt: Was ist mein Gewinn, wenn ich die Nachfolge in gute Hände gebe und wenn ich mich darauf vorbereite?

Was für den Chef und Unternehmer gilt, kann auch für die Mitarbeiter und das Umfeld hilfreich sein: Um den Übergang für alle Beteiligten positiv zu gestalten, braucht es Rituale des Abschieds mit den Angestellten, besonderen Kunden und Geschäftspartnern. Firmenevents, Abschiedsfeiern und persönliche Gespräche mit den Partnern drücken Wertschätzung aus und

signalisieren: «Sie sind mir wichtig.» Immer komme es darauf an, den Übergang bewusst und eigenverantwortlich zu gestalten, die Menschen im Unternehmen einzubeziehen und die Nachfolge nicht aus Angst vor Unsicherheit und Kündigungen zu verschweigen.

Auch aus der Sicht des Nachfolgers oder Käufers einer Firma sind gemeinsame Rituale wichtig und entscheidend dafür, ob Kunden und Mitarbeiter dem Unternehmen langfristig die Treue halten. Unternehmensvermittler Muth plädiert deshalb für gemeinsame Übergangszeiten, in denen der alte und der neue Chef Seite an Seite arbeiten, gemeinsam Kunden besuchen und den Mitarbeitern zeigen, dass ihnen die Zukunft der Firma am Herzen liegt. «Unternehmer und Nachfolger sollten eben auch menschlich zueinander passen und im Idealfall ähnliche Werte verkörpern, um Vertrauen aufrecht zu erhalten und Kontinuität zu gewährleisten,» sagt Unternehmensberater Zimmermann. Dies gelte besonders, wenn Beide aus verschiedenen Kulturen kommen, zum Beispiel aus der Schweiz und aus Deutschland.

Menschlich-emotionale Übergangsrituale sind indes nur dann glaubwürdig und nützlich, wenn die Beteiligten dabei authentisch und ehrlich sind. Bei der dafür nötigen emotionalen Kompetenz geht es jedoch nicht um die Manipulation von Gefühlen Anderer. Aufgesetzte Freundlichkeit oder gespielte Anteilnahme steigert nicht nur das Misstrauen gegenüber dem Chef oder seinem Nachfolger, Mitarbeiter oder Geschäftspartner ziehen sich dann erst Recht zurück, weil sie nicht wissen, woran sie sind.

«Emotionale Kompetenz entsteht nur durch persönliche Erfahrung,» weiss Christiane Windhausen, die gerade ein Buch zum Thema Führung und Selbstführung veröffentlicht hat – Titel: «Das flüssige Ich». So widersprüchlich dies in einer von ständiger Leistung und Er-

folgsmeldungen dominierten Wirtschaft auch klingen mag: Ein sogenannter Burn Out oder eine frühere Insolvenz des Unternehmers kann dann hilfreich sein, wenn die Erfahrungen mit Unterstützung eines Experten ausgewertet und integriert werden. Erst durch das Erleben einer schwierigen Unternehmensphase oder einer persönlichen Krise kann wahres Mitgefühl und Empathie entstehen.

Diese Gefühle helfen, gerade mit hochemotionalen Herausforderungen wie einer Nachfolge oder Übernahme eines Unternehmens auch menschlich erfolgreich umzugehen. Sich bei dieser herausfordernden Arbeit an sich selbst intensiv begleiten zu lassen, ist indes nicht nur ein persönlicher Luxus. Es ist ein Teil der Verantwortung, die Unternehmer und Nachfolger gegenüber dem gesamten Unternehmen haben. Werden diese Gefühle berücksichtigt und kreativ genutzt, bieten Unternehmensnachfolgen die Chance für eine Transformation der gesamten Organisation, der Mitarbeiter und des Kaders.

Der Autor Dr. Jan Hendrik Taubert ist deutscher Rechtsanwalt und Unternehmensberater in Zürich. Er begleitet Unternehmer und Investoren, Vorstände, Geschäftsführer und Top-Führungskräfte aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft in der Schweiz und Deutschland persönlich vor Ort durch Veränderungen und Transformation hin zu einem neuen, ganzheitlichen Wachstum. Dr. Taubert ist Partner der Schweizer Anwaltskanzlei Martin Rechtsanwälte – Attorneys at Law (Winterthur, Zürich) <http://www.martin-ra.ch/> und der Unternehmensberatung IMC Integral Management Consultancy International (Lugano) <http://www.imc-consultancy.com/>. Kontakt: [taubert@martin-ra.ch](mailto:taubert@martin-ra.ch)

## HEGETSCHWEILER AG

### MEDIA-VERWALTUNG

**Hegetschweiler AG**  
Media-Verwaltung  
Im Chupferplätz 7 · Postfach 49  
CH-8605 Gutenswil

Telefon +41 (0)44 945 51 52  
Telefax +41 (0)44 945 53 07  
[media@hegetschweiler.eu](mailto:media@hegetschweiler.eu)  
[www.hegetschweiler.eu](http://www.hegetschweiler.eu)

### Exklusiv-Vertretung für Publikationen und Internetmedien der Handelskammer Deutschland-Schweiz.

Mit den Medien der Handelskammer Deutschland-Schweiz erreichen Sie über 21'000 Führungskräfte in Deutschland und in der Schweiz.

Wir bieten Ihnen einen optimalen Mediamix durch die Inseraten-Schaltung in der monatlich erscheinenden Kammerzeitschrift «CH-D Wirtschaft», durch den Internetauftritt und durch die Werbung in unseren Fachpublikationen.